

## **Lineamientos para la gestión de riesgos en proyectos de internacionalización de empresas PYME**

Guidelines in risk management of PYME enterprises in internationalization  
projects

**Oscar Andrés Moreno León**

Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá

Bogotá, Colombia, 2018

### **Resumen**

Este artículo aborda la importancia del buen manejo y administración de los riesgos dentro de procesos de internacionalización de empresas PYME en Colombia al establecer medidas proteccionistas dentro de sus procesos internos, como herramientas para desarrollar su estabilidad económica y competitiva frente al comercio internacional. El objetivo de este artículo es entender la dinámica que genera estos impactos y conocer los beneficios de la aplicación para generar éxito en el mercado internacional, en esta investigación se dará puntos relevantes los cuales podrán ser aplicados por estas empresas.

La gestión directiva y organizacional hace parte de un mundo cada vez más dinámico y complejo. Esta realidad hace que las organizaciones necesiten fortalecer los escenarios que podrían poner en peligro su sostenibilidad económica y social, pues podrían enfrentarse a situaciones sobre las cuales no tendrán control

ni la planeación para asegurar el futuro de su organización por eso la importancia de prever estas situaciones aportando beneficios futuros y rentables.

**Palabras clave:** PYME, Beneficios, Internacionalización, Riesgo, Comercio Internacional, Estabilidad.

### **Abstract**

This article addresses the importance of good management and risk management in the process of internationalization of SME companies in Colombia by establishing protectionist measures within their internal processes, as tools to develop their economic and competitive stability against international trade. The objective of this article is to understand the dynamics generated by these impacts and know the benefits of the application to generate success in the international market, in this research will be given relevant points which may be applied by these companies.

The management and organizational management is part of a world increasingly dynamic and complex. This reality means that organizations need to strengthen the scenarios that could endanger their economic and social sustainability, since they could face situations over which they will have no control or planning to ensure the future of their organization, so the importance of foreseeing these situations contributing future and profitable benefits.

**Keywords:** SME, Benefits, Internationalization, Risk, International Trade, Stability.

## **Introducción**

Pese a que las pequeñas y medianas empresas (PYME) son muy importantes y representan la mayoría de empresas en Colombia, gran parte de ellas no consigue prosperar o ni siquiera sobrevive, todos los años, miles de estas empresas se ven abocadas a la quiebra por falta de productividad, deficiencias en la calidad y en el manejo, control y prevención de riesgos, estos obstáculos a menudo derivan unas mismas dificultades y una falta de organización los cuales hacen que disminuyan su nivel de competitividad, sin embargo, a menudo carecen de las herramientas y las técnicas para llevar a cabo dichos cambios.

Las PYMES han tenido un crecimiento significativo en nuestro país y el aporte económico que brindan cada vez se refleja más, de esta manera, se hace un enfoque en los riesgos inherentes que enfrentan y que no pueden ser identificados fácilmente, ya sea por motivos de infraestructura, costos o desconocimiento de cómo implementar metodología en los procesos. Es de vital importancia que los procesos dentro de la empresa estén monitoreados y debidamente controlados, es por esto la necesidad de herramientas que permiten identificar y evidenciar los riesgos y así obtener resultados para la toma de decisiones sobre el continuo mejoramiento de los procesos de la empresa, lo cual, a su vez, ayuda a lograr mejores resultados y niveles de competitividad altos.

Existen varias metodologías para lograr minimizar el impacto que ocasionan los riesgos no observados ni identificados. Entre estas herramientas se incluyen la aplicación de las normas ISO y algunos informes expedidos por entidades dedicadas a comulgar los pasos, rutas y beneficios de estas actividades, las cuales son aplicables a toda clase de empresa sin importar el tamaño ni el área de mercado, y se pueden adaptar a las necesidades particulares de cada compañía, por otro lado, Las Pymes, gracias al sistema de control interno que implementen,

pueden lograr proyecciones más amplias en el mercado del país, lo cual las dirige a ocupar un nivel importante en nuestra economía nacional.

### **Administración e Identificación de Riesgos para PYMES que quieren internacionalizarse**

A la hora de contemplar el tema de los riesgos en un esquema de internacionalización, se puede dividir en tres aspectos esenciales: riesgo y conocimiento de los procesos, riesgo y manejo de la tasa de cambio, riesgo y manejo de tasas de interés.

- Riesgo y conocimiento de los procesos de internacionalización:

Existe abundante documentación acerca de este tema, sin embargo dentro de lo consultado, una de las guías más importantes es “La ruta Exportadora” de ProColombia, en esta fuente se muestra de una forma muy didáctica los pasos y condiciones básicas a seguir para que una empresa y especialmente una PYME pueda dar el paso de internacionalizar sus productos de manera correcta y beneficiosa. (República, 2018)

Este instrumento de apoyo habla sobre la necesidad de conocer las fases y requisitos, orientando sobre todos los trámites a seguir, teniendo en cuenta el manejo y control interno que tiene cada empresa. En un segundo aporte apoya al exportador guiándolo sobre su potencial exportador y divide este ítem en 5 partes a su vez: Disponibilidad del producto, Calidad, Valor agregado, relación calidad y precio y por último la adaptabilidad.

## Ilustración 1 Potencial Exportador

### EVALÚE SU POTENCIAL EXPORTADOR

---

**Disponibilidad de producto**  
Con base al producto a exportar, se debe ofrecer solo lo que se esté en capacidad de producir de forma estable y continua.

**Calidad**  
La calidad debe ser la requerida por el mercado, teniendo en cuenta las expectativas del cliente. Se puede considerar certificaciones de calidad internacional.

**Valor agregado**  
Características que le dan al producto un factor diferenciador y a su vez un mayor potencial comercial teniendo en cuenta la competencia.

**Óptima relación calidad/precio**  
La empresa debe contar con las condiciones necesarias para enfrentar nuevos retos como establecer precios competitivos y a su vez cumplir con los estándares de seguridad en la calidad de los productos.

**Adaptabilidad**  
Adecuación del producto de acuerdo a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado, teniendo en cuenta barreras culturales, regulación, atributos físicos y de empaque del producto.

**Fuente:** (ProColombia, 2017)

De acuerdo a la imagen anterior, se puede decir que hay muchas empresas las cuales aún todavía no manejan este tipo de variables ya que se conceden aun como empresas empíricas, por esto esta información resulta importante para todas ellas.

Para entender el riesgo al que una empresa posiblemente se enfrentaría es necesario tener esta información clara y real ya que posibilita en un futuro identificar el riesgo y su impacto, posteriormente nos expone el “cómo” se deben preparar las empresas para exportar, es decir, como evaluar el potencial exportador, los

productos que son más ventajosos y a determinar y aprovechar en mayor potencial exportador, de esta manera el empresario entenderá como debe mantener su empresa en un entorno que fluctúa a diario y estará dispuesto a enfrentar los posibles riesgos.

- Riesgo y el manejo de la tasa de cambio:

La tasa de cambio es un aspecto muy importante a la hora de tener buenos resultados en una operación de comercio exterior, de vez en cuando las ganancias o pérdidas de una exportación tienen como causa fundamental un comportamiento favorable o no; del tipo de cambio.

El exportador debe realizar un análisis del comportamiento reciente de la evolución de la tasa de cambio para que así mismo se pueda predecir de la mejor manera la fluctuación de la moneda a utilizar, para que de esta manera pueda pactar el precio de las ventas y estimar sus costos y gastos. (República, 2018)

- Riesgo y el manejo de la tasa de Interés:

La tasa de interés influye en el costo de los recursos que se deben financiar durante un período en el cual se puede o se deberá financiar cualquier negocio, es decir, no siempre se reciben los pagos de contado, en estos casos, existe un mecanismo muy utilizado, FORWARDS el cual es un instrumento financiero que se puede comprar anticipadamente para salvaguardarse de una eventual alza de tasa de interés, este mecanismo consiste en atar las tasas futuras al comportamiento de otros mecanismos derivados es decir, puedo tomar como referencia el comportamiento de los intereses de las bolsas de valores más grandes del mundo como por ejemplo la tasa PRIME, LIBOR, EURIBOR u otras.

## **Identificación del riesgo**

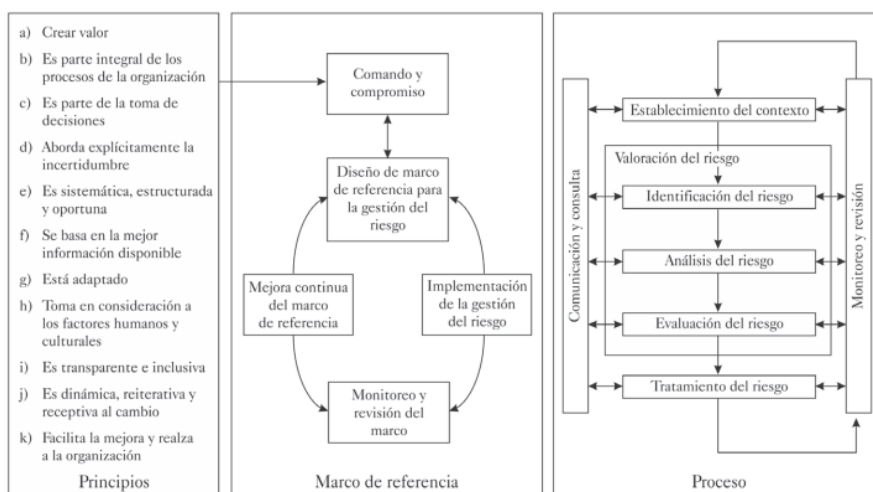
Las empresas pueden afrontar riesgos dependiendo su ámbito de aplicación dentro de un mercado, es por esto la importancia de conocer el manejo real del control de su entorno, operaciones y sobretodo decisiones, el riesgo puede ser identificado y calificado dependiendo el campo, es decir, existen riesgos en el área de salud ocupacional y publica, en el ámbito financiero, en la seguridad industrial entre otros. Todos estos han generado una alerta general entre todas las partes conformadoras de un proceso empresarial sobre la importancia de identificar y administrar de forma efectiva los riesgos.

La evolución de la administración de riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y su compromiso con el ámbito laboral, empresarial y en algunos casos ambiental, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo.

La normatividad sobre riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000, que establece para la administración de riesgos, principios que fundamentan la gestión de riesgos, un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para la gestión de riesgo que facilita su ejecución. (EAFIT, 2017)

En la siguiente figura se presentan esos lineamientos, que según la norma interactúan en el desarrollo de la administración de riesgos.

## Ilustración 2 Relación entre principios, marco y proceso de administración de riesgos



**Fuente:** (EAFIT, 2017)

La identificación del riesgo consiste en determinar los posibles eventos que puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, metas; la identificación de riesgos nos ayuda también a analizar de qué manera ocurrirían porque se presentarían y en donde tendrían impacto negativo o positivo, en conclusión nos brinda herramientas útiles las cuales pueden ser utilizadas a conveniencia teniendo en cuenta cual sería la afectación. Lo anterior es importante ya que depende del tipo de análisis que se realice serán o no correctas las decisiones posteriores mientras que con su omisión la empresa puede quedar sujeta a un margen lleno de circunstancias que no siempre serían positivas. (EAFIT, 2017)

### ¿Cómo analizar los riesgos?



Para identificar los riesgos a los cuales las empresas se enfrentan es necesario, tener claridad acerca de los tipos de riesgos a los cuales la empresa ya ha venido manejando, con el fin de que su administración de riesgos sea completa. La variedad de riesgos puede ser alta; por lo tanto, no es posible establecer una única clasificación de tipos de riesgos empresariales.

#### Ilustración 4. Análisis de riesgos

PROBABILIDAD	3	ALTA	15 Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo	30 Zona de Riesgo Importante Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	60 Zona de Riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	2	MEDIA	10 Zona de Riesgo Tolerable Prevenir el riesgo	20 Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	40 Zona de Riesgo Importante Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	1	BAJA	5 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de Riesgo Tolerable Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	20 Zona de Riesgo Moderado Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo

**Fuente:** (Auditoría Informática, s.f.)

Según la Universidad EAFIT existe un esquema de categorías de riesgos los cuales las empresas pueden estar expuestas, estos pueden ser riesgos generados en el entorno empresarial y riesgos que puede tener la organización en el curso de sus operaciones y actividades; la siguiente tabla nos muestra el origen del riesgo, el tipo y su explicación.

**Tabla 1 Riesgos generados por el entorno organizacional**

Riesgos del entorno		
Origen del riesgo	Tipo de riesgo	Explicación
Naturaleza	Provenientes de la naturaleza	Riesgos generados por el medio ambiente natural, tales como: huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías, olas de frío o calor, terremotos, movimientos sísmicos, erupción volcánica, deslizamiento de tierras, plagas, virus, epidemias, caída de meteoritos, etc.
	Generados a la naturaleza por parte de la empresa	Uso inadecuado de recursos naturales que pueden afectar la naturaleza. Consecuencias: efecto in- verdadero; disminución de la capa de ozono; contaminación acumulativa del aire, agua, suelos; generación de residuos de alta peligrosidad; desertización y pérdida de biodiversidad.
	Riesgo país	Grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras, según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos deuda.
	Riesgo geopolítico	Debido a dificultades políticas entre naciones se pueden alterar las condiciones comerciales, que

Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación		pueden implicar pérdidas de negocios, demoras o conflictos con proveedores o clientes.
	Riesgo social	Tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Riesgos que pueden originarse en la sociedad son: hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, terrorismo, motín, conflictos generadores de guerra, alteración del orden público, huelgas, migraciones masivas, hambre, enfermedades, epidemias, colapso de servicios públicos indispensables, conflictos de baja intensidad, explotación de grupos sociales, cambios en los hábitos de consumo, demandas colectivas, conflictos comerciales.
	Riesgo económico	Relacionado con el crecimiento económico nacional y local, debido a las fluctuaciones de variables macroeconómicas: pib, inflación, desempleo, balanza de pagos. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos que conlleven detrimento patrimonial a las empresas,

		al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos.
	Riesgo político	El manejo político del país, y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional, afecta las organizaciones según sus condiciones particulares.
Sector económico e industrial	Riesgo sistemático	Riesgo que se origina por el hecho de competir en un sector determinado, ejemplo: campañas de desprestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, operaciones ilícitas, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales; accidentes industriales.
Sector económico e industrial	Riesgo sistemático	Graves actividades públicas molestas o peligrosas, reclamación judicial por productos de consumo contaminados, contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución.

**Fuente:** (Quijano, 2006)

**Tabla 2 Riesgos generados en la empresa**

Riesgos generados en la empresa	
Tipo de riesgo	Explicación
No sistemáticos	Riesgos propios y específicos de cada empresa que pueden afectar procesos, recursos, clientes o imagen.
Riesgo de reputación	Desprestigio de la organización, que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público, por fraude, insolvencia, conducta irregular de empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación.
Riesgo puro	Al materializarse origina pérdidas, como incendio, accidente, inundación.
Riesgo especulativo	Al materializarse presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, compra de acciones, lanzamiento de nuevos productos.
Riesgo estratégico	Tiene que ver con pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección; además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.
Riesgo operativo	Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas.
Riesgos financieros	Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son:

	<p>Riesgo de mercado, tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés.</p> <p>Riesgo de liquidez, se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales.</p> <p>Riesgo de crédito, consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago.</p>
Riesgos legales	Se refieren a pérdidas en caso de incumplimiento de la contra- parte en un negocio, sumado a la imposibilidad de exigir jurídicamente la satisfacción de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, o en el incumplimiento de normas legales o disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones.
Riesgos tecnológicos	Son generados por el uso de tecnología, como virus informáticos, vandalismo puro o de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones de hackers, colapso de las telecomunicaciones que puede generar daño de información o interrupción del servicio. También incluyen la actualización y dependencia de un proveedor, o de tecnología específica, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas.
	Los riesgos laborales, como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas y a la misma

Riesgos laborales	organización. Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional. La enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal, consecuencia del trabajo desempeñado o del medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos, como huelgas, sabotajes, etc.
Riesgos físicos	Afectan los recursos materiales, como cortocircuitos, explosiones, daños en maquinaria o equipos (por su operación, diseño, fabricación, montaje o mantenimiento), deterioro de productos y daño en vehículos

**Fuente:** (Quijano, 2006)

### **Plan de respuesta ante el riesgo**

Se considera siempre fundamental mantener a la vista tipos de estrategias definidas por la empresa las cuales tratarían de reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo o reducir el impacto que pueda causar, es importante entender que el objetivo de mitigación de riesgos es reducir la exposición al riesgo con la intención de llevarlo a los límites, la exposición al riesgo es la función de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de este riesgo siempre y cuando ocurra y se dé la probabilidad de exposición a éste.

Un plan de contingencia de riesgos serviría como puestas estratégicas que se utilizan solamente si el riesgo ocurre, para algunos riesgos resulta más apropiado elaborar un plan de contingencia (no una respuesta o mitigación) que solamente se utilizará cuando existan señales de advertencia que indiquen que el riesgo puede ocurrir.

Es por esto que las estrategias deben ser diseñadas exclusivamente para este evento y deben ser usadas únicamente si se produce determinado evento.

A menudo se observa que algunos consideran estos dos planes de riesgo como mutuamente excluyentes, a veces, es necesario que se tenga que planificar tanto la respuesta al riesgo de mitigación y la respuesta de contingencia al lado.

**Tabla 3. Plan de mitigación y contingencia de riesgos**

PLANES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	PLANES DE CONTINGENCIA DE RIESGOS
Las acciones y decisiones se definen antes de que ocurra o no ocurra el riesgo y se toman a partir del objeto y desarrollo de la empresa.	Se planifican ciertas acciones y decisiones previas que se ponen en marcha sólo si las señales de advertencia se disparan.
La empresa asigna recursos por adelantado debido a la situación de riesgo identificada	La empresa no gasta recursos por adelantado
Se mitigan los riesgos que están por encima del umbral establecido, aplicando planes de respuesta para reducir probabilidad e impacto	La empresa entiende y no trata de cambiar la probabilidad e impacto de un riesgo, pero planifica como controlarlo en caso de que ocurra.
La empresa trabaja como un plan proactivo.	La empresa trabaja como un plan reactivo.

**Fuente:** Elaboración propia



## **Monitoreo y Control de riesgos**

El control y manejo de riesgos es clave dentro de una organización para mejorar y asegurar la rentabilidad y estabilidad de cada empresa durante y después de su proceso de internacionalización, este proceso tiene como objetivo implementar los planes de respuesta a los riesgos que se presenten y estén identificados, se monitorean los riesgos que ya la empresa ha venido manejando, a continuación se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de los riesgos, de esta manera la empresa puede ver que tan eficaz ha sido su gestión.

El control y seguimiento de riesgos y planes de contingencia deben revisarse continuamente para detectar riesgos nuevos o cambios en los riesgos ya existentes, previamente identificados o descartar aquellos que por el avance del proceso o variaciones en el entorno hayan desaparecido.

La finalidad del proceso de monitorear y controlar los riesgos puede ser también determinar si:

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos.
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse.
- Se respetan las políticas y procedimientos de gestión de los riesgos.
- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearse con el escenario actual.

Este proceso puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencias, la ejecución de las reservas, la implementación de acciones correctivas y/o la modificación del plan de la dirección del proyecto. El propietario de la respuesta a los riesgos debe informar periódicamente al director

del proyecto sobre la efectividad del plan y tomar en cuenta que los activos de los procesos de la organización deben actualizarse. (Abreu, 2012)

El siguiente esquema muestra de forma resumida el proceso a seguir en la gestión de riesgos durante la fase de ejecución del proyecto:

### Ilustración 3 Proceso de gestión de riesgos



**Fuente:** (Abreu, 2012)

La imagen anterior muestra un ciclo el cual es pertinente para el seguimiento que una empresa debe realizar; iniciando por la identificación donde la empresa debe conocer los riesgos previos al inicio de este ejercicio y ya debe controlarlos; en este paso la empresa conoce los nuevos riesgos que ha presentado su actividad, después debe ejercer la evaluación y control de los mismos, posterior generar estrategias las cuales mitiguen el impacto de ambos riesgos y no genere a partir de estos, más riesgos, por ultimo siempre debe existir una supervisión total hacia lo que se ha definido e implementado; con el fin de no incurrir en los mismos problemas ya antes presentados.

## Conclusiones

El análisis, la administración, la ejecución y el control del riesgo en las empresas PYME; son un instrumento muy útil para fijar estrategias a medio y largo plazo de la diversificación de la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados de exportación.

La participación del análisis de riesgo en la definición de esas estrategias contribuye a la coherencia entre el objetivo de diversificación, la consecución de buenos resultados y la eficiente mitigación de los riesgos, todo ello, sin poner además en peligro la sostenibilidad del apoyo financiero oficial a medio y largo plazo.

No obstante, la internacionalización no está exenta de riesgos y obstáculos, algunos de los cuales han sido relevantes en la actualidad económica recientemente a causa de las altas y bajas fluctuaciones de las divisas y otro tipo de factores que afectan directamente el progreso positivo de esto, poniendo en riesgo no solo la rentabilidad de la operación internacional sino la capacidad financiera de la propia empresa.

## Bibliografía

- Abreu, J. D. (2 de Septiembre de 2012). *Monitorear y controlar los riesgos*.  
Obtenido de [http://www.pm-devices.com/Documentos\\_Tecnico/Grupo%20Supervision/11.6.%20Monitorear%20y%20Controlar%20Riesgos%20-%20Seguimiento%20y%20Control.pdf](http://www.pm-devices.com/Documentos_Tecnico/Grupo%20Supervision/11.6.%20Monitorear%20y%20Controlar%20Riesgos%20-%20Seguimiento%20y%20Control.pdf)
- Araoz, S. (25 de Marzo de 2009). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/santiago-araoz-fraser/librecambismo-proteccionismo-153710>

- Auditoria Informática. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/avauditoriaeninformatica/home/modulo-3-tecnicas-y-herramientas-de-la-auditoria-de-sistemas/disenio-de-la-matriz-de-riesgos>
- Banco de la República de Colombia. (2006). *La globalización económica*. Bogotá.
- Campos, R. R. (23 de Mayo de 2017). *La Prensa Grafica*. Obtenido de <http://www.laprensagrafica.com/2017/05/23/un-poco-de-historia-sobre-proteccionismo-y-libre-comercio>
- Cano, A. S. (16 de Noviembre de 2016). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/proteccionismo-o-libre-comercio.html>
- EAFIT. (2017). Recuperado el 17 de MAYO de 2018, de <http://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/coleccion/academicos/Documents/1er%20CAP%C3%8DTULO-IDENTIFICACI%C3%93N%20DE%20RIESGOS.pdf>
- Economía. (07 de Abril de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-tiene-menos-restricciones-al-comercio-infografia>
- Ferranti, D. d., Lederman, D., & Perry, G. (s.f.). *Comercio para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://web.worldbank.org/archive/website00894A/WEB/PDF/TRADE4-2.PDF>
- Julieta Berenice, J. A. (2016). *La importancia del comercio internacional en Lationamerica*.
- Le Monde Diplomatique. (2003). Obtenido de <http://monde-diplomatique.es/2003/06/chang.html>
- ProColombia. (2017). Recuperado el 2018, de <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- República, B. d. (2018). <http://www.banrep.gov.co/es/trm>. Bogotá.



# FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

## TITULO COMPLETO

Lineamientos para la gestión de riesgos en proyectos de internacionalización de empresas PYME

## AUTORES

Apellidos completos

Moreno León

Nombres completos

Oscar Andrés

## TUTOR DE TRABAJO DE GRADO

Apellidos completos

Souza

Nombres completos

Andrés

## PROGRAMA ACADÉMICO

Nombre del programa

Negocios Internacionales

Tipo de programa  
(marque con una x)

Pregrado

X

Especialización

Maestría

CIUDAD

AÑO DE PRESENTACIÓN DEL  
TRABAJO DE GRADO

NÚMERO DE PÁGINAS

Bogotá

2018

20

## PALABRAS CLAVES

Español

Inglés

PYME

SME

Beneficios

Benefits

internacionalización

internationalization

Riesgo

Risk

Comercio Internacional

International Trade

Estabilidad

Stability

## RESUMEN

(Máximo 250 palabras)

Este artículo aborda la importancia del buen manejo y administración de los riesgos dentro de procesos de internacionalización de empresas PYME en Colombia al establecer medidas proteccionistas dentro de sus procesos internos, como herramientas para desarrollar su estabilidad económica y competitiva frente al comercio internacional. El objetivo de este artículo es entender la dinámica que genera estos impactos y conocer los beneficios de la aplicación para generar éxito en el mercado internacional, en esta investigación se dará puntos relevantes los cuales podrán ser aplicados por estas empresas.

La gestión directiva y organizacional hace parte de un mundo cada vez más dinámico y complejo. Esta realidad hace que las organizaciones necesiten fortalecer los escenarios que podrían poner en peligro su sostenibilidad económica y social, pues podrían enfrentarse a situaciones sobre las cuales no tendrán control ni la planeación para asegurar el futuro de su organización por eso la importancia de prever estas situaciones aportando beneficios futuros y rentables.

CC 1032490564

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

El suscrito

Oscar Andrés Moreno León con C.C. N° 1032490564

Actuando en calidad de autor del trabajo de grado que lleva por título, **LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PYME**. Elaborado para efectos de optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

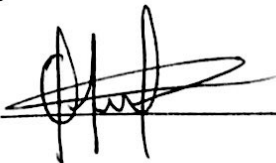
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, *asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.*

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes Mayo a los 30 días.

**FIRMA**

Firma



c.c. 1032490564

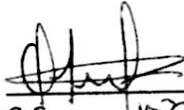
Bogotá D.C., 30 de mayo de 2018

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Bogotá D.C

Respetados Señores:

*Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de*  
***Profesional en Negocios Internacionales***

Cordialmente,

  
\_\_\_\_\_  
C.C. 1032490864